

BETTEKE VAN RULER  
FRANK KÖRVER

# HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME



1e druk - juni 2014  
2e druk - september 2014  
3e druk - oktober 2015  
4e druk - mei 2017

ISBN 978 94 91 5606 37  
NUR 810

**Uitgever**

Adfo Groep BV  
Poeldijkstraat 4  
1059 VM Amsterdam  
020 5733678  
☛ [www.adfogroep.nl](http://www.adfogroep.nl)

**Concept en tekst**

Betteke van Ruler  
Frank Körver,  
GKSV

**Ontwerp**

Bianca Spierenburg,  
[studiopolkadot.nl](http://studiopolkadot.nl)

**Eindredactie**

Cindy Lammers

**Projectorganisatie**

Frank Jansen,  
Desire to Communicate

**Fotografie**

Phil Nijhuis  
Sjaak Ramakers

[www.strategischcommunicatieframe.nl](http://www.strategischcommunicatieframe.nl)

•

Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopie, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de copyrighthouders.

•

Copyright © 2017  
Betteke van Ruler  
Frank Körver

# HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME

Methode voor  
agile strategieontwikkeling

---

# INHOUD

11	<b>Waarom wij het Strategisch Communicatie Frame ontwikkelden</b>
14	<b>Voorwoord</b>
16	<b>Het Strategisch Communicatie Frame: een praktische methode</b> Waarom een goede communicatiestrategie belangrijk is Behoeftte aan vernieuwing Strategie als continu proces
DEEL I	<b>STRATEGIE</b>
20	<b>Strategie draait om keuzes maken</b> 'The big lie of strategic planning' Het goede doen De juiste keuzes maken
22	<b>Wat is strategie?</b> Strategie ontwikkel je samen <i>Op strategie safari</i> , de klassieker onder de strategieboeken Strategie is dynamisch Strategie is afhankelijk van context Strategie is een permanent agendapunt
26	<b>Wanneer ontwikkel je een strategie?</b>
28	<b>Het Strategisch Communicatie Frame grafisch weergegeven</b>
30	<b>Het Strategisch Communicatie Frame helpt je om keuzes te maken</b> Tijd leidt tot kwaliteit Richting en realisatie
32	<b>Heb jij het Strategisch Communicatie Frame nodig?</b>

DEEL II

**HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME**

36 **Het Strategisch Communicatie Frame bestaat uit acht bouwstenen**

40 **Bepaling van de richting:  
de linkerhelft van het Strategisch Communicatie Frame**

42 **Bouwsteen Visie**  
Visie op het communicatievak  
Een visie geeft je voorsprong  
Trends kunnen je helpen  
Toegevoegde waarde van de communicatieafdeling  
Rollen voor de communicatieafdeling

54 **Bouwsteen Interne situatie**  
Ambities en prioriteiten  
Strategische keuzes  
Brandende kwesties  
Stijl van het huis  
Als stijl een brandende kwestie wordt  
Stijl heeft invloed op de rol van de communicatieafdeling

66 **Bouwsteen Externe situatie**  
Maatschappelijke trends en ontwikkelingen  
Issues en stakeholders  
Maatschappelijk humeur  
Goed luisteren

78	<b>Bouwsteen Ambitie</b> Waar sta je voor? Vertaling van je visie Waar ga je voor? Denk nu al na over je doelgroep
90	<b>Bepaling van de realisatie: de rechterhelft van het Strategisch Communicatie Frame</b>
92	<b>Bouwsteen Accountability</b> Professionele accountability Toenemende aandacht voor social accountability Decisional en performative accountability Soorten prestatie-indicatoren Kies de juiste meetinstrumenten KPI's: ook aandacht voor de zachte zaken
104	<b>Bouwsteen Stakeholders</b> Wie zijn je enablers? Met wie ga je samenwerken? Geven en nemen
116	<b>Bouwsteen Resources</b> Benodigde competenties De juiste mentaliteit Communicatie is teamwork Budgetteren
126	<b>Bouwsteen Aanpak</b> Wat gaan we nou daadwerkelijk doen? Keuzes maken moet Het belang van wendbaarheid Stel prioriteiten Let op: de wet van Parkinson
138	<b>Case: een interne-communicatiestrategie voor CoolDays</b>

DEEL III

**AAN DE SLAG**

144 **Hoe nu verder?**

146 **Snappen hoe communicatie werkt**

Overdracht

Eenzijdige beïnvloeding

Interactie

Betekenisontwikkeling

Aandacht voor dynamiek

150 **Vier mythes doorgeprik**

154 **Hoge eisen, stijgende verwachtingen**

Rol van betekenis

Meer toegevoegde waarde tegen zo laag mogelijke kosten

Het niveau waarop de communicatieafdeling opereert

Lijntjes met het topmanagement

158 **Business focused communication**

162 **Leiderschap in het communicatievak**

Jezelf naar voren schuiven

Trusted advisor

Meedraaien in de dominante coalitie

Guido Rijnja: Leiderschap in communicatie

Hans ten Brinke: Leiders gevraagd

Koenraad van Hasselt: Meetbare bijdrage

DEEL IV

**HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME IN ACTIE**

169	<b>Hoe gebruiken professionals het Frame?</b>
170	Van uitvoerend orgaan naar strategische partner, Toinja van Daal
174	Van inzicht via doorzicht naar vooruitzicht, Jorien Douma en Jade Wissink
177	Zo stel je prioriteiten en geef je sturing, Frederique Kram
183	Het invullen is maar het halve werk, Drea van Ark
186	Een nieuwe communicatievisie voor Hogeschool Rotterdam, Carmen Mo-Ajok en Jeroen Cok
192	Prachtig instrument dat vraagt om inspirerende facilitatie, Christel Berkhout
196	Wel houvast, geen keurslijf, Lidwine Romviel
201	<b>Waarom gebruiken professionals het Frame?</b>
202	Richten voor resultaat, Erik van Goor
206	Een nieuwe communicatiestrategie, Willem van den Oetelaar
210	Van open dag naar Always On, Paul Helbing en Hester van Wageningen
216	Vaarwel communicatieplan, welkom communicatie Frame, Marianne van der Zwan
219	Frame past bij agile werken, Gidion Peters en Geeke van Bruggen
226	Ik kan het model dromen maar dat geldt niet voor iedereen, Anne Marie de Ronde
231	<b>Wat vinden professionals van het Frame?</b>
232	Zes 😊's voor het Strategisch Communicatie Frame, Nicolette Kersbergen en Luceline Hesselink
236	De stad en de Amsterdammers staan centraal, Violet Rouwhorst
240	Vergeet het Frame, koester de vragen, Hans van den Broek
244	Een praktische methode om samen keuzes te maken, Zwanet Draadjer
247	De slag gewonnen maar niet de strijd, Evelyn Borgsteijn
250	Dit is wat er gebeurde toen wij met het Frame gingen werken, Annelies van Ek-Papjes en Bartho Boer



TOT SLOT

255 **LAAT HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME VOOR JE WERKEN**

260 **Boeken en artikelen die wij hebben gebruikt**

264 **Personen die wij willen bedanken**

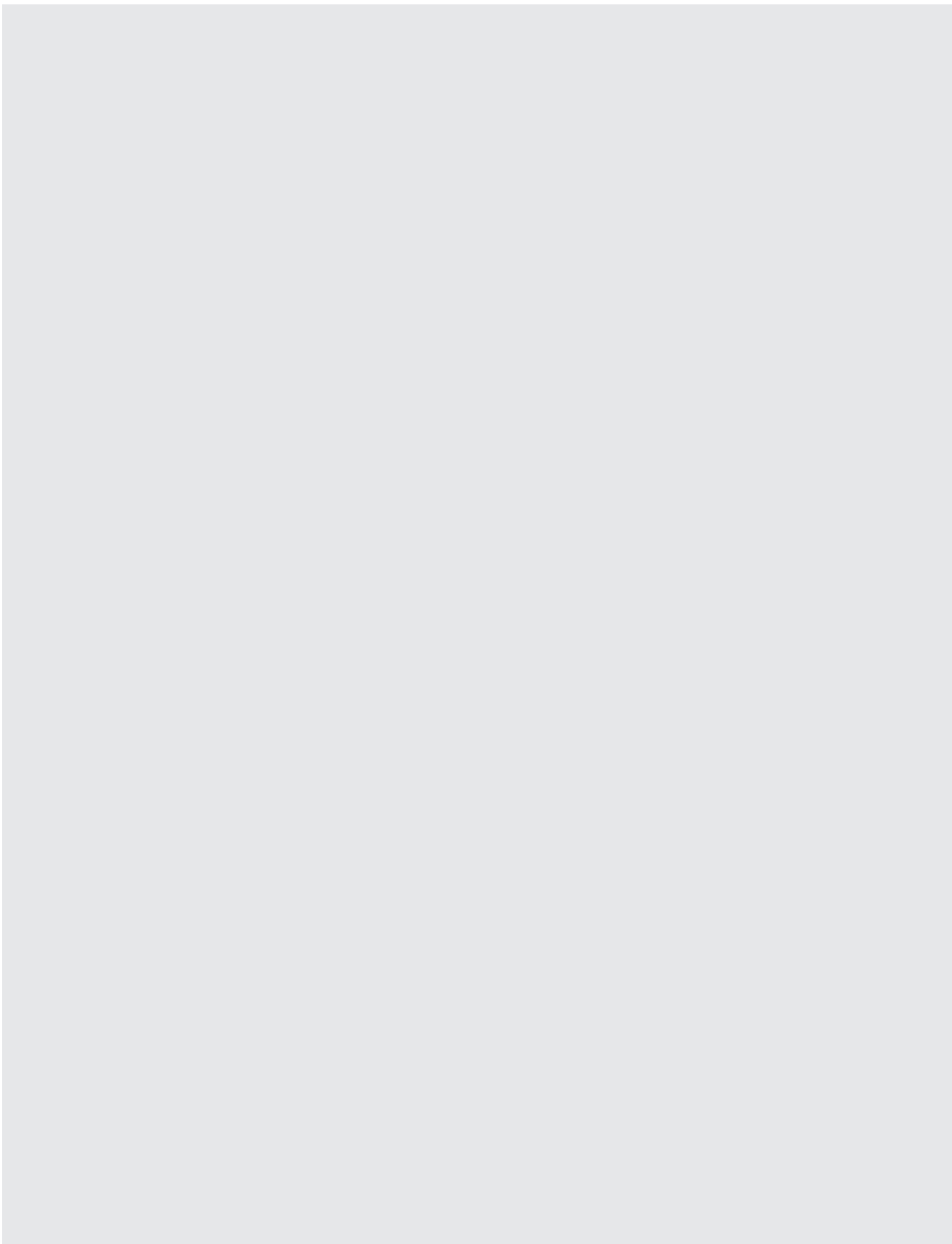
266 **Over de auteurs**

268 **Notitiepagina's**

---

### **Columns**

53 Frederique Koning: Choose your battles  
64 Andre Manning: We hebben allrounders nodig  
77 Marjolijn Meynen: Kijk, luister en doe gekker  
82 Anja Sinnema: Asphalt smeren en water keren  
89 Jan Hol: Succes heeft vele vaders  
103 Hans van den Broek: Aan de juiste tafels zitten  
112 Hansch van der Velden: Communicatie is energie  
115 Paul van Vilsteren: Kijk met de bril van mogelijk maken  
137 Eric Bouwmeester: Vakmanschap en invloed



---

# WAAROM WIJ HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME ONTWIKKELDEN

IN MEI 2014 VERSCHEEN DE EERSTE DRUK VAN HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME. WE WISTEN DAT HET BOEK ZOU VOORZIEN IN EEN GROTE BEHOEFTE, MAAR WE HADDEN NIET DURVEN DROMEN DAT ONS MODEL ZO BREED ZOU WORDEN OMARMD. WIJ BESCHOUWEN DAT ALS EEN GROOT COMPLIMENT. DIT IS ALWEER DE 4E DRUK. EEN GEHEEL VERNIEUWDE DRUK, DIE BOVENDIEN IS UITGEBREID MET EEN APART DEEL WAARIN 25 PROFESSIONALS AAN HET WOORD KOMEN OVER HOE ZIJ HET FRAME GEBRUIKEN EN WAT ZIJ ERVAN VINDEN. DAT IS DE REDEN DAT HET BOEK EEN STUK DIKKER IS GEWORDEN.

Het Strategisch Communicatie Frame hebben we ontwikkeld als methode voor het bepalen van een effectieve strategie. Een strategie voor wat dan ook. Of het nu gaat om een communicatiestrategie voor de lange termijn voor de organisatie, een communicatiestrategie voor een op handen zijnde fusie of overname, of een communicatiestrategie waarmee je programmadoelen wilt realiseren - het maakt niet uit. Tot onze verrassing merken we dat het Frame ook door andere afdelingen wordt gebruikt, zoals HR en marketing. E hier en daar ook door algemeen management. Het blijkt dus een universeel model voor strategieontwikkeling. Wij vinden het geweldig dat anderen nu eens uit het communicatievak lenen. Het gebeurt vaak genoeg andersom.

Het doel van het Strategisch Communicatie Frame is professionals te helpen scherpe keuzes te maken. Dat is wat het Strategisch Communicatie Frame is, een hulpmiddel. Niets meer maar ook niets minder. Het Frame schrijft niet voor wat je moet doen of welke strategie de beste is. Dat hangt er namelijk maar net vanaf. Wel helpt het Frame om de juiste vragen te stellen, om uit te zoeken wat in

---

jouw organisatie, bij jouw klant of in jouw project echt nodig is, en het dwingt je na te denken hoe communicatie daaraan kan bijdragen. Het helpt je keuzes te maken in wie en wat je nodig hebt om je ambities te realiseren. En last but not least, het brengt je weer een stapje verder om accountable te zijn door te laten zien hoe je dat aanpakt. Wij hebben er inmiddels zelf ook veel ervaring mee en vinden de methode ontzettend fijn om mee te werken. Het Strategisch Communicatie Frame is een planningsmethode die echt anders is dan het klassieke stappenplan. Daar geloven wij namelijk niet in. Dat is te statisch en vaak niet meer dan een invuloefening. Bovendien zijn de meeste communicatieplannen te veel gericht op het beheersen. Deze methode is een agile methode waarmee je sneller kunt inspelen op de actualiteit en toch de regie kunt proberen te houden.

HET STRATEGISCH  
COMMUNICATIE FRAME  
HELPT JE KEUZES TE  
MAKEN IN WIE EN WAT  
JE NODIG HEBT OM JE  
AMBITIES TE REALISEREN

Vernieuwing zit niet alleen in nieuwe dingen doen maar ook in dingen op een nieuwe manier doen. Met het Strategisch Communicatie Frame nodigen we lezers uit om op een andere manier met strategieontwikkeling bezig te zijn. Door nadrukkelijk de interne en externe context mee te nemen en tegen elkaar af te wegen en die te combineren met jouw visie op communicatie. Door veel meer samen te werken met sleutelpersonen. Door nog ingrijpender keuzes te maken dan je waarschijnlijk al doet. Door vervolgens ook periodiek deze keuzes weer aan te scherpen. Door de doelen van de organisatie als uitgangspunt te nemen. Door iteratief te werken. En dat allemaal op basis van de fundamentele vraag: hoe kan nou echt met communicatie het verschil worden gemaakt?

Het ontwikkelen van een strategie is een van de meest fascinerende uitdagingen voor een professional. Er staat immers veel op het spel. Onze ervaring is dat strategieontwikkeling weliswaar een complex proces is, maar dat de strategie op zich op een heldere manier moet kunnen worden uitgelegd. Je zult je strategie dan ook kiss proof en helder moeten formuleren. Ook dat is een hele uitdaging om het goed te doen.

Als je dat doet en je weet het Frame goed toe te passen, dan zul je snel zien of je keuzes congruent zijn aan elkaar, of er alignment is. Constateer je dat de interne situatie om meer aandacht vraagt dan de externe, dan zul je je ambities ook intern moeten richten. En vind je het jouw verantwoordelijkheid om bepaalde publieks-

groepen van gedrag te laten veranderen, dan heb je niet alleen de competenties van de communicatieafdeling nodig die dat kunnen waarmaken, maar zul je ook andere afdelingen of soms zelfs andere organisaties als partner nodig hebben. Gedrag veranderen kan nu eenmaal niet met communicatie alleen.

Als je het Strategisch Communicatie Frame eenmaal succesvol hebt weten toe te passen, dan heb je ook wat. **Met de uitkomst kun je voor de dag komen.** Iedereen ziet in een oogopslag welke keuzes je hebt gemaakt en wat je van plan bent. De professionals die in deel IV van dit boek uitvoerig aan bod komen, kunnen je er alles over vertellen.

Voor het gemak, en zeker ook voor de leesbaarheid, hebben wij het in dit boek nog vooral over de 'communicatieafdeling'. Vervang dat woord echter gerust door 'communicatieprofessional', 'communicatieteam', 'communicatiebureau', agile team, of ieder ander woord dat op jouw situatie van toepassing is.

**Frank Körver en Betteke van Ruler**

April 2017

---

# VOORWOORD

Twee jaar geleden begon ik voor het eerst te experimenteren met een nieuw format voor een communicatiestrategie. Eerst met tien bouwstenen, later werden het er acht. Bij de cursisten van mijn masterclasses kon ik toetsen of ik in de goede richting dacht. Dat bleek het geval: mijn ideeën werden enthousiast onthaald. Het idee van een boek was toen snel geboren. Vervolgens vond ik in mijn oud-student Frank Körver mijn ideale partner. Ook hij experimenteerde in zijn advieswerk met nieuwe formats voor strategieontwikkeling. Beiden waren we het erover eens: we hebben iets interessants in handen. De praktijk heeft behoefte aan een pragmatischer, flexibeler manier van strategieontwikkeling. De tijd van langdurende processen en dikke doorwrochte rapporten ligt achter ons. Het moet anders en dat kan ook best.

Met het Strategisch Communicatie Frame introduceren we een nieuwe methode om te komen tot een goede communicatiestrategie. Benaderd vanuit de wetenschap én de praktijk. Het Strategisch Communicatie Frame is een ontwikkelmethode, in tegenstelling tot de Reflectieve Communicatie Scrum, dat een uitvoeringsmethode is. Het Frame schrijft niet voor wat je moet doen of welke strategie de beste is. Het helpt je wel om de juiste vragen te stellen, om uit te zoeken wat in jouw organisatie, bij jouw klant of in jouw project echt nodig is, en het dwingt je na te denken hoe communicatie daaraan kan bijdragen. Het Frame maakt het bovendien mogelijk je keuzes op een A4 of in een infographic weer te geven. Voordeel daarvan is dat je kissproof moet formuleren, maar ook – en dat is nog belangrijker – dat je meteen kunt zien of je keuzes wel bij elkaar passen.

Met dit boek nodigen we je uit om op een nieuwe manier met strategieontwikkeling bezig te zijn en de resultaten van dat ontwikkelproces effectiever te presenteren. Experimenteer met het model, pas het toe en deel je ervaringen met anderen. Achterin vind je blanco notitiepagina's. Gebruik deze pagina's om je ideeën en gedachtes op te schrijven. Waar zie je kansen? Wat spreekt aan? Wat komt er op je to-do lijst? Veel plezier!

## Betteke van Ruler

P.S. Frank en ik zijn erg benieuwd naar jouw ervaringen met het Frame. Stuur je vragen, inzichten of tips naar [ruler@telfort.nl](mailto:ruler@telfort.nl) of [korver@gksv.nl](mailto:korver@gksv.nl).

Het Strategisch Communicatie Frame is een methode om een excellente strategie te ontwikkelen. Een strategie voor wat dan ook. Of het nu gaat om een communicatiestrategie voor de lange termijn voor de organisatie, een communicatiestrategie voor een op handen zijnde fusie of overname, of een communicatiestrategie waarmee je programma-doelen wilt realiseren – het maakt niet uit.

We hebben het in dit boek voor het gemak en voor de leesbaarheid vooral over de 'communicatieafdeling'. Wij beseffen terdege dat dat oud-denken kan worden genoemd. Want daarmee doen we iemand die verbonden is aan een omvangrijk project of een tijdelijk, compact team dat een groot veranderprogramma begeleidt geen recht. Tijden veranderen. En dus ook de manier waarop communicatie wordt georganiseerd. Maar voor het gemak, en zeker ook voor de leesbaarheid, hebben wij het in dit boek nog vooral over de 'communicatieafdeling'. Vervang dat woord echter gerust door de 'communicatieprofessional', het 'communicatieteam', het 'communicatiebureau' of ieder ander woord dat op jouw situatie van toepassing is.

---

# HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME: EEN PRAKTISCHE METHODE

## WAAROM EEN GOEDE COMMUNICATIESTRATEGIE BELANGRIJK IS

- Communicatie kan een bijdrage leveren aan het succes van een organisatie, maar alleen als je de juiste dingen doet, deze op de juiste manier doet en dat ook laat zien. Accountability komt daardoor steeds hoger op de agenda. Een goede communicatiestrategie vergroot je accountability.
- Een communicatiestrategie waarvoor geen draagvlak is buiten de communicatieafdeling is gedoemd te mislukken. De manier waarop je tot strategische keuzes komt, is misschien net zo belangrijk als de strategische keuzes zelf. Een goede communicatiestrategie maak je samen met belangrijke anderen. Dan krijg je ook meteen draagvlak en enthousiasme bij in- en externe stakeholders.
- Niet alleen het topmanagement legt de lat ten aanzien van communicatie steeds hoger. Ook de meeste communicatieprofessionals zijn ambitieus. 'Professioneel hobbyisme' wil niemand. Daarvoor staat er te veel op het spel. Een goede communicatiestrategie is dan ook een belangrijk bewijs van jouw kunnen.
- Planning blijft van essentieel belang. Maar het 'plan van vroeger' is verleden tijd; er is een groeiende behoefte aan intelligent pragmatisme en flexibiliteit. Want alleen dan realiseer je echt toegevoegde waarde. Een goede strategie speelt in op die behoefte aan pragmatisme en wendbaarheid.
- We leven in een snelle wereld. We willen wel de tijd nemen voor de onderwerpen die belangrijk zijn, maar krijgen die vaak niet. Daarom moeten strategische keuzes in een oogopslag helder zijn. Een goede strategie benoemt de essentie en is daarom op een A4 uit te leggen. Lukt dat niet dan ben je niet scherp genoeg geweest. Strategie is keuzes maken. Excelleren is die keuzes maken die er daadwerkelijk toe doen.



Met het Strategisch Communicatie Frame introduceren we een praktische methode om te komen tot een effectieve strategie. We bieden een methode om een aanpak te bepalen en prioriteiten te stellen. Een hulpmiddel om de juiste keuzes te maken. Dat is wat het Strategisch Communicatie Frame is. Niets meer maar ook niets minder. Het schrijft niet voor wat je moet doen of welke strategie de beste is. Dat hangt er namelijk maar net vanaf. Het helpt je wel om de juiste vragen te stellen, om uit te zoeken wat in jouw organisatie, bij jouw klant of in jouw project echt nodig is, en het dwingt je na te denken hoe communicatie daaraan kan bijdragen. Het helpt je keuzes te maken in wie en wat je nodig hebt om je ambities te realiseren. En last but not least, het brengt je weer een stapje verder om accountable te zijn door te laten zien hoe je dat aanpakt.

#### BEHOEFTE AAN VERNIEUWING

Het Strategisch Communicatie Frame is een planningsmethode maar een heel andere dan het klassieke stappenplan. Daar willen we vanaf. Het is te statisch. Te veel gericht op het beheersen. Vernieuwing zit niet alleen in nieuwe dingen doen maar ook in dingen op een nieuwe manier doen. Met het Strategisch Communicatie Frame nodigen we je uit om op een andere manier met strategieontwikkeling bezig te zijn. Door nadrukkelijk de interne en externe context mee te nemen en tegen elkaar af te wegen en die te combineren met jouw visie op communicatie. Door veel meer samen te werken met sleutelpersonen. Door nog ingrijpender keuzes te maken dan je waarschijnlijk al doet. Door vervolgens ook periodiek deze keuzes weer aan te scherpen. Door de doelen van de organisatie als uitgangspunt te nemen. Door iteratief te werken. En dat allemaal op basis van de fundamentele vraag: hoe kan nou echt met communicatie het verschil worden gemaakt?

#### STRATEGIE ALS CONTINU PROCES

Strategisch handelen toont zich in wat je dagelijks doet. Daaraan zie je of iemand relevante dingen doet of niet. Maar de vraag wat relevant is, is niet vanzelfsprekend. Het antwoord mag niet afhangen van de waan van de dag of van persoonlijke voorkeuren. Want die zijn niet per se relevant. Het Strategisch Communicatie Frame helpt je om te reflecteren op wat je doet en om de juiste vragen te stellen zodat je de meest effectieve keuzes maakt. Het helpt je iedere dag om te zien waar je ook al weer naartoe werkt en om te kijken of je nog steeds met de goede dingen bezig bent. En het laat je ook zien dat strategie altijd onderhoud behoeft. Als een van je keuzes niet meer relevant blijkt te zijn heeft dat meestal gevolgen voor je andere keuzes. Strategievorming is nu eenmaal een continu proces.